

日本品質管理学会規格

サンプル

プロセス保証とリスクマネジメントを統合し
より効果的な取り組みにするための指針

JSQC-Std52-001:2026

2026.5.8 制定

一般社団法人 日本品質管理学会 発行

目次

序文	3
1. 適用範囲	4
2. 引用規格	5
3. 用語と定義	5
4. プロセス保証とリスクマネジメントの統合において基本となる考え方	8
4.1 リスクマネジメントとは	8
4.2 プロセス保証におけるリスクマネジメントの役割	9
4.3 組織の外部からもたらされるリスクと組織内のプロセスから生じるリスク	11
4.4 起因事象に対する対策と緊急事態に対する対応	12
5. プロセス保証とリスクマネジメントを統合したマネジメントの進め方	14
5.1 統合マネジメントに関する方針の策定	15
5.2 統合マネジメントの計画	15
5.2.1 リスク情報の収集	16
5.2.2 リスク特定, リスク分析及びリスク評価	16
5.2.3 リスク対策・対応の計画	19
5.3 統合マネジメントの実施	23
5.4 統合マネジメントの見直し・改善	23
5.4.1 計画及び実施の状況に関する事実・データの収集とパフォーマンスの評価	23
5.4.2 有効性の評価	24
5.4.3 是正及び改善	25
6. プロセス保証とリスクマネジメントを統合したマネジメントの組織的な推進	26
6.1 経営層の役割	26
6.2 推進組織	27
6.3 人材育成	28
6.4 リスクコミュニケーション	29
6.5 内部監査	29
6.6 文書管理	30
参考文献	31

まえがき

この規格は、日本品質管理学会規格管理規程に基づき、審議委員会の審議を経て、日本品質管理学会が制定した日本品質管理学会規格である。

この規格は、著作権法で保護対象となっている著作物である。

この規格の一部が、特許権、出願公開後の特許出願、実用新案権又は出願公開後の実用新案登録出願に抵触する可能性があることに注意を喚起する。日本品質管理学会は、このような特許権、出願公開後の特許出願、実用新案権及び出願公開後の実用新案登録出願にかかわる確認について、責任はもたない。

サンプル

プロセス保証とリスクマネジメントを統合し より効果的な取り組みにするための指針

Guidelines for Integrating Quality Assurance by Process and Risk Management to Make them more Effective

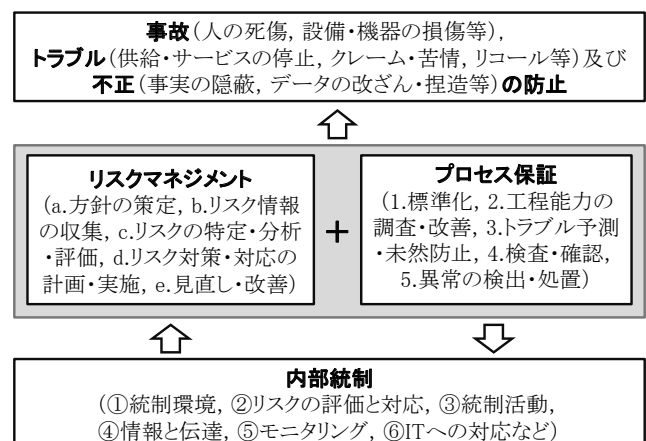
序文

近年、組織や社会において、事故、トラブル及び不正の防止、内部統制、リスクマネジメント、並びにプロセス保証が重要な関心事となっている。これらは図・1に示すように相互に密接に関係している。

事故（人の死傷、設備・機器の損傷等）、トラブル（供給・サービスの停止、クレーム・苦情、リコール等）及び不正（事実の隠蔽、データの改ざん・捏造等）は、組織の経営や社会の基盤に大きな影響を与える。これらの事故、トラブル及び不正の原因を調べると、その多くに人の行動がかかわっていることがわかる。このため、社会では、健全な組織運営を目指して、会社法や金融商品取引法をはじめ、多くの分野で法令やガイドラインなどが整備されている。また、各々の組織では、これらを参考にしながら、業務の有効性・効率性、報告の信頼性、法令等の遵守（コンプライアンス）及び資産の保全を目的に、①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング、⑥ITへの対応など、内部統制のための取り組みを進めている。さらに、そのような中、リスクマネジメント、すなわちリスク（不確かさの影響）について、組織を指揮統制するための調整された活動に関心が集まり、その進め方に対する要求事項や推奨事項がISO 31000などの規格として示されている。リスクマネジメントは、a. 方針の策定、b. リスク情報の収集、c. リスクの特定・分析・評価、d. リスク対策・対応の計画と実施、e. 見直し・改善などから構成される。リスクが顕在化しないようにする活動に加え、リスクが顕在化し緊急事態になった場合にも甚大な損害が生じないように準備しておく活動も含み、「②リスクの評価と対応」を中心に、内部統制のための取り組みとも密接に関係する。

他方、品質管理においては、プロセス重視、すなわち狙い通りのアウトプットを確実に得るには、プロセスを明確にし、アウトプットに影響を与える人、設備・機器、情報・資材・役務、方法・手順、環境などの要因を、各々の影響の度合いに応じて一定の範囲に維持する必要があるとの考え方のもと、プロセス保証のための具体的な活動や手法が開発・実践されてきた。プロセス保証は、1. 標準化、2. 工程能力の調査・改善、3. トラブル予測・未然防止、4. 検査・確認、及び5. 異常の検出・処置から構成され、その中のトラブル予測・未然防止においては、過去に発生した問題を横断的に分析し、それらの背後に共通に存在する不具合の型を明確にした上で、プロセスの計画段階においてこの不具合の型を用いて起こりそうな問題を洗い出すとともに、過去の有効な対策に関する知見を活用して予め対策を講じることが大切となる。

しかし、JSQC-TR 12-001:2023「テクニカルレポート品質不正防止」に示されているように、事故、トラブル及び不正の事例を見ると、多くの組織において、図・1に示す取り組みがばらばらに行われ、各々がその役割を十分果たしていない状況がうかがえる。内部統制やリスクマネジメントにおいては、



図・1 様々な取り組みの関係

整備した仕組みが人の不適切な行動によって計画通り機能していない場合が見受けられ、プロセス保証においては、活動に必要となる関係者の協力を引き出すことができず、部分的な取り組みで終わっている場合が少なくない。他方、効果をあげている組織の事例を見ると、プロセス保証のための具体的な活動によって内部統制やリスクマネジメントの仕組みを確実に担保できているとともに、内部統制やリスクマネジメントへの取り組みによってプロセス保証の取り組みに必要な全員参加を促進できている。また、そのような中で内部統制、リスクマネジメント及びプロセス保証に取り組む能力を持った人が育ち、顧客・社会を第一に考える、科学的な考え方を重視する、人間性を尊重する、誠実で裏表がないなどの健全な組織文化が醸成されている。

本規格は、プロセス保証とリスクマネジメントを統合し、相互が補完し合うより効果的な取り組みにするための推奨事項を定めたものである。なお、リスクが生じるもとになる事象には、自然環境、経済状況及び社会環境の変化、サイバー攻撃など、組織の外部で発生するものもあるが、人の不適切な行動、設備・機器の故障、情報・資材・役務の要求事項からの逸脱など、組織内のプロセスで発生するものも多い。また、組織の外部で発生する事象に対応するためのプロセスを整備するに当たっては、組織内のプロセスで発生する事象について十分考慮しないと、狙い通りの効果を担保できない。したがって、本規格では、プロセスから生じるリスクの洗い出しと対策・対応に力点を置く。また、統合を効果的・効率的に達成するためには、AI活用による予測・自動化、クラウド基盤によるデータ連携など、デジタル技術の活用を推進していくことが大切となるが、これらについては他のマネジメントと同様なため、その詳細は扱わない。1章～3章で適用範囲、引用規格、及び用語と定義を示した後、第4章では、リスクマネジメントとは何か、プロセス保証におけるリスクマネジメントの役割、外部からもたらされるリスクとプロセスから生じるリスク、起因事象に対する対策と緊急事態に対する対応など、プロセス保証とリスクマネジメントの統合において基本となる考え方について説明する。その上で、第5章では、プロセス保証とリスクマネジメントを統合し、より効果的な取り組みにする際の進め方について述べる。また、第6章では、プロセス保証とリスクマネジメントを統合したマネジメントを組織として推進するに当たって重要となる経営層の役割、推進組織、人材育成、リスクコミュニケーション、内部監査及び文書管理について述べる。

本規格は、JSQC-Std 21-001:2016「プロセス保証の指針」、JIS Q 31000:2019「リスクマネジメント-指針」及びJSQC-Std 62-001:2024「根本原因分析（RCA）の指針」とセットで活用することを意図している。JSQC-Std 21-001、JIS Q 31000及び本規格に沿ってプロセス保証及びリスクマネジメントに取り組み、その不十分な点をRCAによって明確にし、改善するというのが基本的な使い方である。これによって、顧客・社会が求めるパフォーマンス（品質、安全、生産性など）を確実に保証することができる。なお、統合が望まれるマネジメントの要素は、プロセス保証とリスクマネジメントに限定されない。JSQC-Std 11-001:2022「TQMの指針」を参考に、様々な要素を総合的品質マネジメント（Total Quality Management, TQM）の一環として捉え、統合するとより効果的である。

1. 適用範囲

この規格は、プロセス保証とリスクマネジメントを統合し、より有効な取り組みにする際の進め方に関して、一般社団法人日本品質管理学会が推奨する事項を規定する。扱っている製品・サービスの種類を問わず、あらゆる業種・業態・規模の組織に適用できる。また、様々な事故、トラブル及び不正の防止に利用できる。

また、ISO 9001などに基づいてマネジメントシステムを構築・運用しようとしている組織が、規格で求められているリスク及び機会への取り組みを、プロセス保証の観点から具体化し、運用の有効性を高めるためにも活用できる。

なお、ここで言う組織は、自社・自組織だけでなく、グループ会社・組織、パートナー、さらには顧客や規制機関を含む。これは、あるプロセスで発生する事象の影響が、当該のプロセスを担当している組織だけに限定されず、広範囲にわたる場合が少なくないからである。

2. 引用規格

次に掲げる規格は、この規格に引用されることによって、この規格の規定の一部を構成する。この引用規格は、記載の年の版だけがこの規格を構成するものであって、その後の改訂版・追補には適用しない。

JSQC-Std 00-001: 2023 品質管理用語

3. 用語と定義

この規格には、JSQC-Std 00-001 に規定されている用語及び定義、並びに以下の用語及び定義を適用する。なお、以下の用語及び定義には、他の規格より引用・再掲したものを含む。

3.1 品質保証

顧客・社会のニーズを満たすことを確実にし、確認し、実証するために、組織が行う体系的活動。

注記 1 “確実にする”は、顧客・社会のニーズを把握し、それに合った製品・サービスを企画・設計し、これを提供できるプロセスを確立する活動を指す。

注記 2 “確認する”は、顧客・社会のニーズが満たされているかどうかを継続的に評価・把握し、満たされていない場合には迅速な応急対策及び／又は再発防止対策を取る活動を指す。

注記 3 “実証する”は、どのようなニーズを満たすのかを顧客・社会との約束として明文化し、それが守られていることを証拠で示し、信頼感・安心感を与える活動を指す。

注記 4 上記の定義の目的の部分「顧客・社会のニーズを満たすこと」を品質保証という場合がある。

(JSQC-Std 00-001:2023 と同じ)

3.2 プロセス保証

プロセスのアウトプットが要求される基準を満たすことを確実にする一連の活動。

注記 プロセス保証は、品質のプロセスでの作りこみを意図していて、これを具現化するべく、決められた手順・やり方通りに行えば、プロセスの最終アウトプットが目的・基準通りになるための一連の活動からなる。

(JSQC-Std 00-001:2023 と同じ)

3.3 未然防止

活動・作業の実施にともなって発生すると予想される問題を、あらかじめ洗い出し、それに対する対策を講じておく活動。

注記 未然防止のためには、過去に発生した問題を収集・整理し、その背後にある共通性を明らかにすること、これらの共通性を活用し、類似の問題の発生を予測することが有効である。

(JSQC-Std 00-001:2023 と同じ)

3.4 不具合モード

過去に発生した事故、トラブル、不正など、うまくいかなかったことの背後に共通に存在する事象を

抽象化・様式化したもの。

注記 原因から結果に至る過程の中の、共通性の高い事象に着目することで得られる。着目する事象の種類に応じて、故障モード、エラーモード、失敗モードなどと呼ばれることもある。

3.5 リスク

不確かさの影響。

注記 1 影響とは、期待されていることから、好ましい方向又は好ましくない方向にかい（乖）離することをいう。

注記 2 不確かさとは、事象、その結果又はその起こりやすさに関する、情報、理解又は知識に、たとえ部分的にでも不備がある状態をいう。

注記 3 リスクは、起こり得る事象及び結果、又はこれらの組合せについて述べることによって、その特徴を示すことが多い。

注記 4 リスクは、ある事象（その周辺状況の変化を含む）の結果とその発生のおこりやすさとの組合せとして表現されることが多い。

注記 5 “リスク”という言葉は、好ましくない結果にしかならない可能性の場合に使われることがある。

(JIS Q 9000:2015 と同じ)

3.6 起回事象

リスクが生じるもとなる、発生するかしないかが不確かな事象。

注記 1 起回事象には、組織の外部で発生するもの（自然環境、経済状況及び社会環境の変化、サイバー攻撃など）、及び組織内のプロセスで発生するもの（人の不適切な行動、設備・機器の故障、情報・資材・役務の要求事項からの逸脱など）の両方が含まれる。

注記 2 自然環境、経済状況、人、設備・機器、情報・資材・役務など、それ自体又は他との組合せによって起回事象を生じさせる力を本来的にもっている要素は、リスク源と呼ばれる。リスク源は、有形の場合も無形の場合もある。

3.7 緊急事態

組織又は利害関係者の資産、活動又は人命が危機にさらされ、組織の経営を深刻な事態に至らしめるおそれがあり、迅速な対応や特別な措置をとる必要があると判断される状態。

3.8 リスクマネジメント

リスクについて、組織を指揮統制するための調整された活動。

注記 1 リスクマネジメントには、リスク情報の収集、リスク特定、リスク分析、リスク評価、リスク対策・対応などが構成要素として含まれる。

注記 2 リスクマネジメントのうち、リスク特定、リスク分析及びリスク評価をまとめてリスクアセスメントと呼ぶ場合がある。

注記 3 リスクマネジメントのうち、リスクが顕在化し緊急事態になった場合にも甚大な損害が生じないよう準備しておく活動をクライシスマネジメントと呼ぶ場合がある。

(注記を除いて JIS Q 31000:2019 と同じ)

3.9 リスクコミュニケーション

意思決定者と他の利害関係者との間における、リスクに関する情報の交換又は共有。

3.10 人の不適切な行動

既知のノウハウから見ると逸脱と考えられる人の行動。

注記 1 合理的に定まる限界を軽視した行動、標準又は計画通り実施するのに必要な知識・スキルが不足していた行動、標準又は計画の意図的な不遵守、うっかり忘れた・取り違えたなどの意図しないエラーなどが含まれる。

注記 2 ここで言う「ノウハウ」とは、プロセスと結果間の因果関係、プロセスに対して取ることが望ましい対策などに関する知見であり、業務に関する標準や計画を定める際の基礎となるものである。

注記 3 ここで言う「行動」は、観測可能な人の反応又は行いであり、行為と同じ意味で用いている。

注記 4 事故、トラブル及び不正は、人の不適切な行動によって引き起こされた結果であることが多い。

3.11 局所要因

人の行動に直接影響を与える条件。

注記 1 本人の注意力・意識・知識・スキル、業務を行う手順、業務で用いる資料・情報、設備・機器・材料、業務を行う際の環境、周りの人の行動などが含まれる。

注記 2 原因と特定した局所要因を、直接原因と呼ぶ場合もある。

(注記 2 を除いて JSQC-Std 00-001:2023 と同じ)

3.12 組織要因

局所要因を適切な状態に保つためのマネジメントの状態。

注記 1 経営層によるリーダーシップの発揮、新製品・新サービス開発管理、プロセス保証、日常管理、方針管理、小集団改善活動、人材育成などの仕組みや実践状況、それらの基礎となる組織文化などが含まれる。

注記 2 原因と特定した組織要因を、根本原因と呼ぶ場合もある。

(注記を除いて JSQC-Std 00-001:2023 と同じ)

3.13 組織文化

組織の構成員に共有されている価値観や行動様式。

注記 組織文化は、組織風土や組織体質と呼ばれる場合もある。

(注記を除いて JSQC-Std 00-001:2023 と同じ)

3.14 RCA／根本原因分析

事故、トラブル、不正などとそれらを引き起こしたノウハウの逸脱にかかわる人の不適切な行動との関係、さらには人の不適切な行動と局所要因及びその背後にある組織要因（組織文化を含む）との関係を分析することで、未然防止活動について改善すべき点を見つけ出す方法。

4. プロセス保証とリスクマネジメントの統合において基本となる考え方

4.1 リスクマネジメントとは

(1) 顧客・社会から求められていること

組織が顧客・社会（後工程を含む）から求められていることを模式的に表すと、図・2のようになる。顧客・社会が求めるのはニーズを満たすことであるが、そのためには、図・2に示すような取り組みを行う必要がある。

まず、顧客・社会のニーズをもとに、魅力的な製品・サービスの開発・提供や事故、トラブル及び不正の防止など、達成したいことを明確にする。その上で、プロセスとアウトプットとの因果関係に関する技術的知見をもとに、狙いとするアウトプットを得るためのプロセスを考え、アウトプットに対する基準及びプロセスの要因（インプット、経営資源、手順等）について守るべき条件を定める必要がある。

ただし、起こるか起こらないかが不確かな事象がプロセスのパフォーマンス（品質、安全、生産性などの測定可能な結果）に関係する場合には、計画段階でその影響を考慮することが必要となる。

不確かさの影響は、一般にリスクと呼ばれる。リスクを考慮するためには、リスクが生じるもとになる起因事象を特定する。また、特定した各々の事象やそれらが組み合わさったときの影響を分析し、その結果に基づいて対策・対応の要否を判断する。その上で、各々のリスクに対する対策・対応を検討し、プロセスの修正や追加を行う必要がある（図・2上段参照）。

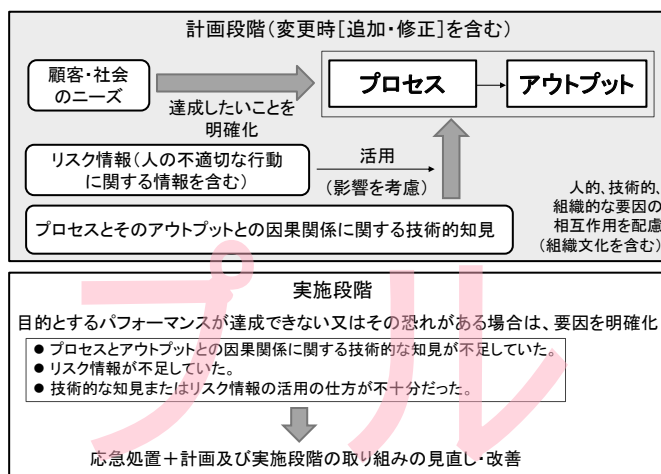
上記の検討においては、人的、技術的及び組織的な要因の相互作用について、十分配慮することが大切である。

しかし、このような計画段階での取り組みにもかかわらず、実施段階において、目的とするパフォーマンスが達成できない又はその恐れのある事象が発生する。このようなことが起こった場合には、個々の事象に対する応急処置をとるとともに、計画及び実施段階での一連の取り組みの効果を、事故、トラブル及び不正の事例、さらにはそれらにつながる恐れのあるインシデントなどをもとに評価し、計画及び実施段階の取り組みの弱いところを明確にし、改善する必要がある（図・2下段参照）。

(2) リスクを考慮することの難しさ

多様なリスクが存在する中で図・2に示したことを実現する難しさには、次のものがある。

- リスクが生じるもとになる一つひとつの事象の発生の可能性又は確率が非常に低い。ただし、あらゆるところで発生する可能性がある。このため、どこで何が起こるのかを分析・評価することが難しい。
- 発生の可能性又は確率を推定するに足るデータや知識が足りず、見積もりが困難な場合も多い。
- 事象の発生によって目的とするパフォーマンスが達成できなくなる可能性が生じる。事象の発生が必ずパフォーマンスの低下につながるわけではないが、その影響は様々なところに現れる可能性がある。このため、影響の分析・評価が難しい。
- 性質の異なる複数の事象が混在しており、事象の種類によって要因や対策・対応が異なる。このため、対策・対応の検討が難しい。



出典：日本電気協会品質保証分科会（2023）：「品管規則の求めているもの：実効性の維持及び継続的改善」をもとに加筆・修正。

図・2 顧客・社会から求められていること

- － 事象の洗い出しには工数がかかるため、あらゆる領域（自然環境，経済状況，社会環境，組織内のプロセスなど）におけるあらゆる種類の事象を対象にすることが難しい。ただし，事象を洗い出さない限り，その影響を正しく評価できない。
- － 事象の洗い出しや過去の有効な対策に関する知見の活用においては，多様な事象やそれらに対する対策・対応の背後にある共通性を見つけ出し，活用する能力が求められる。ただし，そのような能力を持った人材を育成することが難しい。
- － 経営層，現場，管理部門が一体となって全員参加で取り組む必要がある。このため，人の行動を個人の問題と見なさないなど，組織の構成員に共有されている価値観や行動様式（組織文化）を見直し，必要に応じて変えるのがよい。ただし，謙虚に自らの組織文化を見直したり，変えたりするのは容易でない。

（3）リスクマネジメントとは

上記の難しさを克服するためには，リスクに対する様々な取り組みを相互に密接に関連づけ，各々がそれぞれの役割を確実に果たせるよう組織を指揮統制するための調整された活動が必要になる。これがリスクマネジメントである。

リスクマネジメントを実施するに当たっては，経営層がリーダーシップを発揮し，組織として取り組むこと，そのためには全員参加が必要なことを明確にすることが大切である。また，リスクマネジメントに関する様々な取り組みを調整し，推進するための部門や責任者の指名も必要になる。さらに，各業務の計画策定段階において，リスクを洗い出し，必要な対策・対応を計画・実施することができる人材，計画通り実施できていない事象を横断的に分析して取り組みの弱さを明確にし，改善することのできる人材を，中長期的な視点で育成することも必要である。また，リスクについての情報を顧客や利害関係者と共有すること，他のマネジメントと同様に内部監査や文書管理の実施なども大切となる。

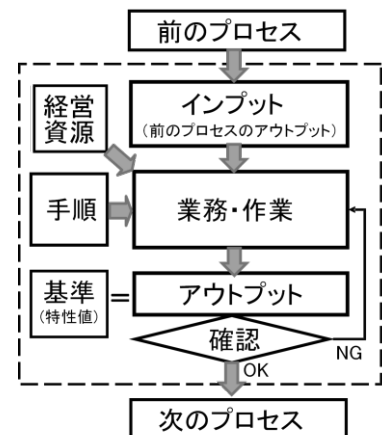
4.2 プロセス保証におけるリスクマネジメントの役割

（1）プロセス保証

製品・サービスは，多くのプロセスを経て実現される。ここでいうプロセスとは，インプットをアウトプットに変換する，相互に関連する又は相互に作用する一連の活動である。プロセス保証は，プロセスをより細かい要素に分解したうえで，各々のインプット，経営資源（人，設備・機器，技術的知見など），及び業務の手順に関する条件を規定し，決められたプロセス通りに行えば，最終のアウトプットが求められる基準を満たすようにする一連の活動である（図・3参照）。

プロセス保証を具現化するための活動は，大きく次の五つから構成される（JSQC-Std 21-001:2015「プロセス保証の指針」参照）。

- 標準化：アウトプットに影響を与えるプロセスの要因を洗い出し，要因の条件に関する取り決めを定めて活用する。
- 異常への対応：見逃せない原因によるプロセスの時間的な変化を検出し，類似の変化が二度と発生しないようにするとともに，その情報をもとに要因の条件に関する取り決めをより好ましいものに修正する。
- 工程能力の調査・改善：アウトプットに対する基準を満たすことのできるプロセスの能力を評価し，不足している部分を強化する。
- トラブル予測・未然防止：プロセスの実施段階において起こりえる問題（人の不適切な行動，



図・3 プロセス保証

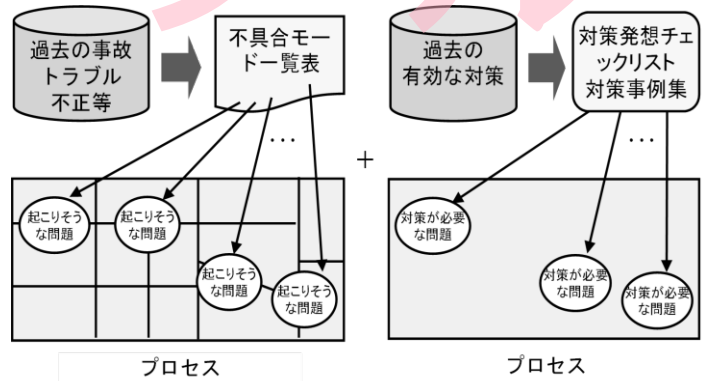
設備・機器の故障、情報・資材・役務の要求事項からの逸脱など）を洗い出し、影響の大きなものについてその発生を未然に防ぐ対策を講じる。

- e) 検査・確認：a)からd)にもかかわらず発生すると考えられる不適合を明確にし、それらを効果的・効率的に検出し取り除くための対策を講じる。

(2) トラブル予測・未然防止

上記の活動のうちのトラブル予測・未然防止においては、他組織・他部門・他業種のものを含め、過去に発生した事故、トラブル及び不正の事例、さらにはそれらにつながる恐れのあるインシデントなどを集め、それらの背後に共通に存在する事象を「不具合モード (Failure Mode)」として整理した上で、これを検討中のプロセスに適用することによって起こり得る問題を系統的に洗い出し、重要なものを特定することが重要である。また、この際、プロセスを大きく捉えていると見方が粗くなって漏れが生じるため、プロセスをより細かい要素に分けて捉えることも大切である (図・4 左側参照)。これらのことを行うための有効な手法の一つが、FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) である。

洗い出された起こりそうな問題のうち、対策が必要と判断されたものについては、具体的な対策を考え、実施する必要がある。ただし、洗い出された問題の多くは類似のプロセスにおいて経験済みのものであり、有効な対策が既に存在している場合が多い。このため、過去の有効な対策を発想チェックリスト (対策案を考えるヒントをリスト化したもの) や対策事例集 (Solution Database) 等として整理し、これを活用することが大切である (図・4 右側参照)。

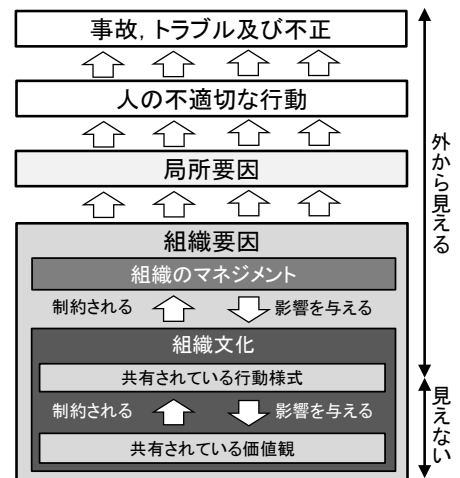


図・4 トラブル予測・未然防止の要点

(3) プロセス保証におけるリスクマネジメントの役割

プロセス保証やその中の重要な要素の一つであるトラブル予測・未然防止については、作業標準書、業務フロー図、QC 工程表、FMEA、対策発想チェックリストなど、具体的な手法が数多く提案され、どのような活動を行えばよいかが明確になっている。しかし、これらの活動を行うには、特定の部門だけでは難しく、経営層、現場、管理部門が一体となって全員参加で取り組む必要がある。ただし、組織で働く一人ひとりには、それぞれ異なる考え方・価値観も持つため、活動への参加意欲を引き出すことができている場合が多く、これがプロセス保証やトラブル予測・未然防止に取り組む上での障害となっている。

事故、トラブル及び不正の事例を調べると、その多くに人の不適切な行動がかかわっていることがわかる。人の行動にかかわる問題の難しさは、個別に処置をとっても類似の問題が別の場所で繰り返し発生し、本質的な解決にならないことである。このため、トラブル及び不正を防止するには、原因となっている人の不適切な行動、それらの行動を引き起こしている局所要因、さらにその背後にある組織要因を明らかにし、より根本的な原因に対して処置をとる必要がある (図・5 参照)。



図・5 組織文化の影響
(出典：E. H. シャイン (2016) : 「企業文化」, 白桃書房を参考に作成)

- 人の不適切な行動：既知のノウハウから見ると逸脱と考え

られる人の行動。知識・スキル不足の行動，意図的な不遵守，意図しないエラーなど。

- 一 局所要因：人の行動に直接影響を与える条件。本人の注意力・意識・知識・スキル，業務を行う手順，業務で用いる資料・情報，設備・機器・材料，業務を行う際の環境，周りの人の行動など。
- 一 組織要因：局所要因を適切な状態に保つためのマネジメントの状態。経営層によるリーダーシップの発揮，新製品・新サービス開発管理，プロセス保証，日常管理，方針管理，小集団改善活動，人材育成などの仕組みや実践状況，それらの基礎となる組織文化などと密接に関係する。

また，図・5の最下層に位置する組織要因の改善に当たっては，リーダーシップを発揮したり，プロセス保証などの活動を行ったりするのも人であり，組織のマネジメントが組織文化によって制約を受けること，逆に，組織のマネジメントによって人が適切に行動する機会・場が提供され，行動による成功体験を通して人の行動様式や価値観を変えることができることを理解しておくことが大切である。例えば，法令違反だとわかっているにもかかわらず，組織の大半が暗黙で了解している状態の場合，この慣習から簡単には脱出できない。他方，品質賞を受賞している組織を見ると，品質保証，改善，維持向上などの具体的な活動を通じて，顧客指向やプロセス重視などの考え方が浸透している。

図・5の関係を踏まえると，4.1で述べたリスクマネジメントをプロセス保証やトラブル予測・未然防止を組織的に推進するための枠組みとして活用することにより，プロセス保証やトラブル予測・未然防止のための具体的な取り組みを促進でき，多くの人がそれらの活動に参加することで内部統制やリスクマネジメントを確実なものにするための組織文化を醸成できると考えられる。

4.3 組織の外部からもたらされるリスクと組織内のプロセスから生じるリスク

不確かさがなければリスクについて考慮する必要はなく，プロセスとアウトプットとの因果関係に関する技術的知見をもとに，狙いとするアウトプットを得るためのプロセスを計画し，それに沿って実施すればよい。リスクが生じるもとになる起因事象は，大きく次の二つに分けられる（表・1参照）。

- a) 組織の外部で発生する起因事象
- b) 組織内のプロセスで発生する起因事象

リスクマネジメントに当たっては，組織の外部で発生する事象からもたらされるリスクと組織内のプロセスで発生する事象から生じるリスクでは，リスクを洗い出して分析・評価する方法，対策・対応を検討する方法が異なることに注意する必要がある。

表・1 起因事象の例

区分	a) 組織の外部で発生する起因事象	b) 組織内のプロセスで発生する起因事象
例	<ul style="list-style-type: none">・ 大地震，風水害，感染症などの自然環境の変化・ 取引先の倒産，為替の変動，資源の枯渇などの経済状況の変化・ 顧客・社会のニーズの変化，規制の強化・自由化などの社会環境の変化・ サイバー攻撃，テロなどの犯罪や戦争など	<ul style="list-style-type: none">・ 合理的に定まる限界を軽視した行動，知識・スキル不足の行動，意図的な不遵守，意図しないエラーなどの人の不適切な行動・ 計画外停止，システムダウンなどの設備・機器の故障・ 誤った情報，仕様を満たさない部品・材料，業務の遅れなどの情報・資材・役務の要求事項からの逸脱・ 品質，安全，生産性などの目標の未達成

(1) 組織の外部からもたらされるリスクを洗い出して分析・評価し，対策・対応を検討する方法

外部からもたらされるリスクについては，起因事象の多様さがリスクの洗い出しや分析・評価，対策・対応の検討の難しさとなる。このため，起因事象の洗い出しに当たっては，他組織を含めた過去の事故，トラブル及び不正の事例をもとに，典型的によく起こりえる事象を一覧表にまとめておくことが役立つ。